

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

內部行銷與經營績效之定性與定量研究

Internal marketing and organization performance---quantitative and qualitative analysis

計劃編號：NSC 89-2416-H-126-001-SSS

執行期間：88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

主持人：王精文 靜宜大學企業管理學系

計劃參與人員：黃淑琴 高力行 靜宜大學企業管理學系

一、中文摘要

本研究擬透過壽險業與證券業之營業單位主管的觀點，對內部行銷與經營績效相關性進行實證研究，主要目的在發展內部行銷量表及建構內部行銷因素模組。本研究可分為兩部份說明，第一部份為定性研究，透過文獻探討與實務界深度訪談，獲得內部行銷與經營績效的相關資料，並以內容分析建構內部行銷要素結構模型，進而推導相關命題。第二部份為量化研究，以台灣地區壽險公司與證券公司為研究母體，對營業單位最高主管(經理)進行問卷調查，以量化方式發展內部行銷量表與要素結構模型，驗證定性研究所推導之相關命題。

關鍵字：內部行銷、經營績效、顧客滿意

Abstract

The purpose of this study is to find the relationships between internal marketing and organization performance in terms of quantitative and qualitative points of view. There are two stages in this research. In the first stage, deep interview method was applied to collect the 2 higher performance and 2 lower performance managers of Securities firms. The purpose in this stage is to investigate of the internal marketing components and to develop the test of internal marketing. At the second stage, questionnaires of the internal marketing are delivered to survey 827 managers from Securities firms and insurance companies in Taiwan. We are hypothesis that there was correlation between internal marketing and organization performance. Our findings

will contribute to theoretical research and apply to organization for better understanding internal marketing.

Key words: Internal Marketing, Organization Performance, Customer Satisfaction.

二、緣由與目的

全球競爭態勢驅使，致力於服務品質與顧客滿意的提昇與維持企業才能永續經營。顧客對於服務傳遞過程的評價決定是否會再次惠顧，因此也被稱為關鍵時刻(Moments of Truth)，關注焦點也由外部顧客轉向被稱為內部顧客的員工，內部行銷則被視為是解決此一議題的要道。內部行銷的基本概念是透過行銷作為改變員工的觀念與對內外部顧客的態度，進而才能促進其顧客導向行為與高績效的成果。從另一個角度來說，內部行銷重視員工需求，提供滿足或符合員工需求的內部環境，進而提供員工滿意度使員工樂於提供優質服務樂在工作，進而能展現出高服務品質、顧客滿意與經營績效。

有關內部行銷所包含的要素結構學者見解紛紜，Gronroos 是其中最常被引用與提及的主要學者之一。他提出典型七大內部行銷活動(訓練、管理支援與內部互動溝通、內部溝通與資訊支援，人事管理工具與人力資源管理、大量外部溝通、市場區隔、市場研究)所涉及的層面是眾多學者中較具有多元特性者能夠囊括其他學者所提的角度，對於試圖重新以實證為基礎建構內部行銷觀念架構來說，是相當適當的一項著手起點。

綜合來說，本研究之研究目的有五：
(1)發展內部行銷量表及建立其信度與效度、(2)建構內部行銷要素、(3)比較不同產業內部行銷作為是否有差異、(4)探討內部行銷與經營績效之關聯性、(5)探討內部行銷對經營績效的貢獻力。

三、內部行銷之定性研究

本階段綜合文獻探討與業界深度訪談所得之結果，建構內部行銷之理論構面，作為量表發展的基礎。另外，再以深度訪談所得資料分析結果企圖導出有關內部行銷與經營績效關聯性之命題。

(一)訪談對象

針對中區兩家上櫃證券公司各抽取一高業績與低業績之營業單位經理，了解該單位內部行銷作法，並作為內部行銷量表發展之基礎。進以建構內部行銷因素結構，以及推導內部行銷與經營績效之關聯性命題。

(二)分析與結果

本階段建構內部行銷七大理論構面，包括訓練、管理支援與內部互動、內部溝通與資訊支援、人力資源管理、外部溝通、市場研究、市場區隔。這七大構面主要依據 Gronroos(1990)的看法，由於缺乏現成量表，因此本研究立基於此自行發展問卷。

由深度訪談發現在不同績效表現的營業單位內部行銷作為有所不同，因此我們假設內部行銷與經營績效間是有關聯的，兩者成正向關係。

四、內部行銷與經營績效之定量研究

(一)研究對象

本研究選擇能填答有關內部行銷與績效資料之營業單位經理為問卷施測對象，同時針對證券業與壽險業進行相關研究。由於缺乏現成母體成冊，以方便抽樣選定台灣 19 家壽險公司共計發出 642 份問卷，

回收有效問卷共 237 份，有效回收率 36.92%；證券業部份則以證券公會會員名單中隨機抽樣 185 家證券分公司，回收有效 75 份問卷，有效回收率 40.54%。整體來說，共計發出 827 份問卷，回收有效問卷 312 份，有效回收率 37.73%。

(二)內部行銷量表發展與因素建構

問卷編製

依據定性研究結果本研究自行編製 37 題內部行銷量表。本量表分為訓練(包括第 1~5 題五題)、管理支援與內部互動(包括第 6~10 題五題)、內部溝通與資訊支援(包括第 11~16 題六題)、人力資源管理(包括第 17~21 題五題)、外部溝通(包括第 22~27 題六題)、市場研究(包括第 28~31 題四題)、市場區隔(包括第 32~37 題六題)七構面。整體內部行銷作為指整體量表 37 題的總分。再依內部行銷內涵發展效標。計分方式採 Likert 七點尺度衡量，依受試者對該描述的看法與感受給分，「非常的同意」給 7 分，「非常不同意」給 1 分，依此類推。給分越高者表示內部行銷作為程度越高。

量表發展與因素建構

在題目篩選部份利用相關分析與項目分析選擇具有鑑別能力的題目。針對 312 份有效樣本進行各題與總分的相關分析，其相關係數介於 0.51($p < 0.001$)~0.78 ($p < 0.001$)成顯著高相關；而項目分析則發現 37 題問項皆能有效鑑別內部行銷作為高低，顯示這 37 題問項具有良好的鑑別能力，對內部行銷屬性(總分)也具有相當程度之貢獻，可全數予以保留。再以因素分析檢驗內部行銷的構面結構，本研究以主成份分析法選擇特徵值接近 1 及 Equamax 轉軸共同決定因素構面為七構面，累積解釋變異量為 66.6%，這七個構面分別是外部溝通、資訊支援與溝通、人力資源管理、市場區隔、訓練、管理支援與互動、市場研究，實證所得之因素結構與理論假設相

當接近，僅有第 5 與 29 題(在原理論構面之因素負荷量為 0.45，為可接受範圍故可保留於原構面)兩題與所假設構面較為不一致，但基於考量其題意與原理論構面較為契合，因此暫予觀察保留，仍待後續研究再予檢驗與討論。

本量表之信度與內部效度

七構面之 Cronbach's α 係數介於 0.79~0.89 之間，整體量表之 Cronbach's α 係數為 0.96，其內部一致性表現不錯。

在效度部份，可由效標關聯效度進行解釋。本研究設計之內部效標有二：內部行銷效標總分(由內部行銷涵義發展而來)及經營績效(自評)。由理論基礎我們假設內部行銷作為與內部行銷效標間具有高度相關；而內部行銷較高者其績效表現往往也較為理想，兩者成正向關係。

結果指出，內部行銷七構面與內部行銷效標總分間之相關係數介於 0.55($p<0.001$)~0.76 ($p<0.001$)之間成顯著正相關，顯示內部行銷七構面所展現的屬性與內部行銷效標所展現的屬性有同樣的變化趨勢，具有良好的效度表現。

內部行銷作為與績效表現之關聯性部份，由於證券業與壽險業衡量績效的項目有所不同，對於內部行銷與經營績效的關聯性則分別由兩種產業進行分析。在壽險業內部行銷(七要素與整體)與經營績效(三要素與整體)相關係數介於 0.18($p<0.01$)~0.53($p<0.001$)之間成顯著正相關，顯示內部行銷作為較高者其經營績效也會有較好的表現，而證券業也有相似的結論由此可驗證其效度。

(三)顧客滿意與實際業績之外部效度檢驗

由於業績為商業機密，業界多不願對外透露，因此在本研究中採用業者自評的方式進行，難免會有是否高估或失真之嫌，此外，本研究中顧客滿意僅以二題問項評估，是否具有充分性也較易受爭議，因此

本研究再針對證券業抽樣，以顧客滿意與實際業績為效標檢驗本研究發展之因素結構與量表之效度以茲佐證。

顧客滿意與績效表現之效標檢驗

本研究針對訪談證券公司之顧客各抽樣 35 位顧客，了解其顧客滿意水準與業績的關聯性。共發出 140 分問卷，回收 121 份有效問卷，有效回收率 86.43%。

經由理論看法我們假設內部行銷作為較高者，顧客滿意會較好，也會有較好的績效表現。透過 t 檢定發現同公司中高業績分公司之顧客滿意評價較低業績分公司高，即使是跨公司別，也有相同之結論，顯示業績表現與顧客滿意間的確可能存在正向的關係。進一步查看其內部行銷作為評分，也可發現實際業績較高的營業單位之內部行銷作為較高，其自評之績效分數也較高。由此我們可以歸納發現，業績表現較好之營業單位往往也有較良好之內部行銷作為，其行為績效、顧客滿意以及整體之績效表現往往也會較為理想，符合研究假設主張。

客觀業績之效標檢驗

針對能夠取得業績資料之 47 個證券業分公司經理為對象，以實際市佔率資料為效標，計算受試者自評之市場佔有率與業績績效構面兩變項與實際市佔率之間的相關係數以檢測受試者自評的可靠程度。結果發現實際市佔率與受試者自評市佔率成顯著正相關($r=0.49$, $p<0.001$)，實際市佔率與受試者自評業績績效構面亦成顯著正相關($r=0.41$, $p<0.01$)。顯示受試者自評之市佔率、業績績效與實際的業績表現之間的確有高度正向關聯存在，可知受試者自評的績效對實際的績效表現具有相當程度之可信度，亦即在實際業績取得困難下，以受試者自評的績效資料代替實際數據具有相當程度的可信程度，也就是說受試者的自評與實際表現是極為相同的，可進一步說明本研究之效度表現。

(四) 壽險業與證券業內部行銷作為概況

在壽險業與證券業內部行銷作為中以「訓練」要素相對最為落實，「資訊支援與溝通」相對最不確實，是最需要改善的方向。經由t檢定發現壽險業內部行銷程度明顯高於證券業。

(五) 內部行銷對經營績效之貢獻力

既然內部行銷與經營績效間具有正向的關係存在，本研究更為關心的是，有哪些內部行銷要素會對經營績效具有重要的預測解釋能力，進一步由多元迴歸分析找出對經營績效具有預測能力之內部行銷關鍵要素。結果發現，在證券業中僅有三項內部行銷要素(例如：市場區隔、管理支援與互動、市場研究)對經營績效要素具有預測能力，解釋力介於 10%~45%；對壽險業來說則僅有市場區隔一因素對經營績效具有預測能力，解釋力介於 10%~29%。顯示這些要素將是對經營績效最具有直接影響的變項，也是管理當局最關注的焦點，此外由解釋力來看，顯示仍有其他重要變項對績效具有顯著影響力值得注意。

五、結論與討論

本研究結果發展出 37 題內部行銷量表，量表之內部一致性(整體 Cronbach's 係數為 0.96)有不錯的表現。因素分析結果驗證七大內部行銷要素包括外部溝通、資訊支援與溝通、人力資源管理、市場區隔、訓練、管理支援與互動、市場研究。

分別以顧客滿意與實際業績為效標檢驗量表的外部效度，結果指出業績表現較好之營業單位其內部行銷作為較高，顧客滿意評價也較高；另外，自評的業績分數及業績構面與實際業績數據間具有顯著高度相關，顯示受試者的自評具有相當的可信度，進一步說明本研究之外部效度。

在不同產業的內部行銷作為比較發現壽險業內部行銷程度較證券業高，最落實的作為是訓練要素，最不確實的是資訊支

援與溝通要素。內部行銷要素中僅有部份要素直接對經營績效具有貢獻力，是否可能存在其他重要中介變項，內部行銷需透過這些中介變項的轉介才能對經營績效產生更高度的解釋預測能力，這將是一個值得探討的主題，藉由這些因果關係的釐清，將有助與內部行銷理論建構的完整。

六、研究成果自評

本研究之成果大致與計劃相符，唯研究對象原先設計為壽險業與銀行業，而實際執行時，基於受試者配合意願考量，選擇願意提供較多協助之證券業，由於銀行業與證券業同為金融業，皆是專業金融組織，因此樣本的替換並不影響原先研究設計與目的。

本研究初步建構內部行銷量表，題目長度適中，在信度與效度的建構上較為嚴謹，對後續研究具由相當之參考及應用價值。由於國內有關內部行銷之研究正值發展階段，本研究在研究方法上兼顧質化與量化之優點，透過不同研究方法之比較可收相互驗證之效。

七、參考文獻

- (1) Gronroos, C., (1990), Service management and Marketing ... Managing the moments of Truth in Service competition, U.S.: Lexington Books.
- (2) 黃淑琴(1999)，台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- (3) 王精文、黃淑琴(1999)，台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討，第五戒服務管理研討會論文集，PP.121-132。